

LA GESTIÓN GERENCIAL PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANTONIO JOSÉ DE SUCRE, MUNICIPIO DE ARBOLEDAS NORTE DE SANTANDER

Autor: Rodolfo García

Institución Educativa Antonio José de Sucre

del Municipio de Arboledas

<https://orcid.org/0000-0003-0834-3262>

RESUMEN

La presente investigación se plantea como principal objetivo, analizar las estrategias que promuevan la gestión gerencial a través de la participación ciudadana en la Institución Educativa Antonio José de Sucre, municipio de Arboledas Norte de Santander. Para alcanzarlo se propone como objetivos específicos: diagnosticar el nivel de participación ciudadana a través de la gestión gerencial en la Institución Educativa Antonio José de Sucre, municipio de Arboledas Norte de Santander, describir la gestión gerencial y los elementos hacia los que están orientadas la participación ciudadana y determinar las estrategias que promuevan la gestión gerencial a través de la participación ciudadana en la Institución Educativa Antonio José de Sucre, municipio de Arboledas Norte de Santander. La investigación se ubicó bajo el paradigma cuantitativo de carácter descriptiva. Para lo cual se seleccionaron como población de 25 docentes de la escuela y la muestra estuvo conformada por los mismos 25 docentes que forman parte del objeto tratándose de una muestra tipo censal, a los cuales se les aplicara un instrumento de recolección de la información denominado escala de Likert. Posterior a ello se realizaron los análisis de los instrumentos llegando de esa manera a las conclusiones y recomendaciones.

Descriptores: Gestión Gerencial, Participación ciudadana.

PRODUCCIÓN INVESTIGATIVA

LA GESTIÓN GERENCIAL PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANTONIO JOSÉ DE SUCRE, MUNICIPIO DE ARBOLEDAS NORTE DE SANTANDER
RODOLFO GARCÍA

MANAGEMENT MANAGEMENT TO PROMOTE CITIZEN PARTICIPATION IN THE ANTONIO JOSÉ DE SUCRE EDUCATIONAL INSTITUTION, ARBOLEDAS NORTE DE SANTANDER MUNICIPALITY

SUMMARY

The main objective of this research is to analyze the strategies that promote managerial management through citizen participation in the Antonio José de Sucre Educational Institution, municipality of Arboledas Norte de Santander. To achieve this, it is proposed as specific objectives: to diagnose the level of citizen participation through managerial management in the Antonio José de Sucre Educational Institution, municipality of Arboledas Norte de Santander, describe managerial management and the elements towards which participation is oriented citizenship and determine the strategies that promote managerial management through citizen participation in the Antonio José de Sucre Educational Institution, municipality of Arboledas Norte de Santander. The research was located under the quantitative paradigm of a descriptive nature. For which a population of 25 teachers from the school was selected and the sample was made up of the same 25 teachers who are part of the object in the case of a census-type sample, to which an information collection instrument called a scale was applied. Likert. After that, the analyzes of the instruments were carried out, thus reaching the conclusions and recommendations.

Descriptors: Management Management, Citizen Participation.

1. Introducción: Abordando el objeto de estudio

Las organizaciones educativas son consideradas como un sistema social, en ellas están presentes diversas situaciones que generan cambios en los cuales se realizan procesos de socialización y de formación pedagógica encaminados hacia una escuela de calidad comprometida con el mejoramiento de los niveles de aprendizaje y el cultivo constante de aprender a interactuar, compartir con otros y prepararse para saber convivir en sociedad. Lo que representa que la escuela debe asumir actitudes reflexivas y críticas para ir en la búsqueda constante de propuestas que reten y asuman el quehacer diario en la institución, sobre la base de un propósito común en el cual prive la conformación de un equipo altamente capacitado que contribuya a construir una educación de excelencia en el marco de una buena convivencia escolar.

De manera convencional se puede decir que el plantel escolar es la comunidad educativa en donde convergen y participan, activa y armónicamente, los educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y miembros de la comunidad para lograr, por medio de los procesos enseñanza y aprendizaje, capacitar a los futuros ciudadanos de una nación. Dicho lo anterior se puede decir, que el papel del gerente en el hecho, es de promover y alcanzar el desarrollo de una organización; es decir, esta lucha a diario por consolidar un ambiente de trabajo apropiado tanto para los empleados como para sí mismo, y esto trascenderá las fronteras internas de la organización hacia la comunidad en la cual se encuentra ubicada.

En función a lo anterior, se puede traer acotación lo que manifiesta Vargas, (2009) quien señala: “los gerentes deben ser gestores, lograr la inclusión de todo el personal en los diferentes procesos que se desarrollan en la organización” (p. 25), de manera que es el gerente quien promocióne un clima organizacional proporcionalmente significativo, para el correcto desarrollo del proceso educativo en el plantel se requiere del ejercicio de acciones que generen armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y elementos que integran la comunidad escolar.

A tal efecto, Castro, (2007) señala que:

La gerencia puede entenderse de dos maneras básicas y centrales: como una de las partes o secciones de una empresa, institución u organización, o como la actividad de gerenciar y llevar adelante el trabajo de organización y planificación en cualquier tipo de espacio (aunque principalmente se utiliza para el ámbito profesional). (p. 82).

De acuerdo a lo expresado por el autor, el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización; a pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe, considerando también que existen diversas responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción.

Desde el punto de vista gerencial, las organizaciones educativas pueden desarrollar acciones que les permite definir su correcta identidad en el establecimiento de sus propios proyectos y de esta manera consolidar el mejoramiento de la calidad educativa. Según lo refiere, Carrasco, (2012) en función de la gerencia educativa: “como un aspecto fundamental de la educación, juega un rol importante en la conducción y la realización de las actividades que van a conducir el logro de objetivos previstos en el sistema educativo” (p. 21). Por ende, se considera fundamental una orientación gerencial en las instituciones educativas encaminadas a las actuales formas de administración en función de la gerencia tomando elementos como la planeación, la organización, la dirección y el control de los procesos que en ella se realicen para apuntar al logro de los objetivos propuestos.

Por lo tanto, la gerencia vista como la acción de generar directrices dentro de las instituciones tanto educativas como ciudadanas, promueve participación activa de todos sus miembros; en este caso en particular la participación ciudadana juega un papel importante en lo que el accionar gerencial se refiere, aunque la misma (participación

ciudadana) ha sufrido muchos cambios en las últimas décadas y éstos dan cuenta de las transformaciones que se han dado a lo interno del estado y en sus relaciones con la sociedad civil. Es por ello, que en el discurso la participación ha triunfado en los últimos años, se escuchan constantemente desde los más altos niveles gubernamentales, y de grupos de gran peso en la sociedad, referencias a la necesidad de incrementar la participación ciudadana y a su deseo para una sociedad democrática y pluralista.

Ahora bien, Aedo, (2004) señala que: “La participación ciudadana es en definitiva un proceso que implica profundos cambios sociales. Como tal es esperable que genere resistencias, y que al vulnerar intereses instalados los mismos desarrollen estrategias de obstaculización”. (p.155-156). En este sentido, se denota a través de la expresión del autor descrito que la participación ciudadana implica cambios y hasta evolución en el transcurrir del tiempo, pero, que parece normal que haya resistencias en la misma y por parte de instituciones cercanas a las comunidades.

Es de acotar, que, en el proceso de proyección de la comunidad, el componente de participación ciudadana es visto como un programa pedagógico institucional que orienta a los integrantes de la comunidad respecto de la mejor manera de ayudar en el desarrollo de competencias académicas o sociales de sus miembros y apoyar la institución en sus diferentes etapas de desarrollo. Es por ello, que las instituciones educativas están conformadas por un conjunto de elementos íntimamente relacionados entre sí, que poseen un objetivo en común como es formar un ciudadano integral, solidario, tolerante, participativo y formado para vivir en comunidad; así como también, constituyen el referente más importante por emerger y desarrollarse bajo el amparo de las políticas educativas así como también por ser el centro generador de todas las acciones pedagógicas dentro de las comunidades.

Es evidente entonces, que para alcanzar una educación de calidad se requiere de la participación ciudadana encaminada a transformar el paradigma pedagógico, organizacional y epistemológico partiendo de una misión bien definida, unos objetivos congruentes con una misión estratégica y programas específicos; todo ello centrado en las necesidades del entorno educativo; es por esto, que la participación representa un elemento determinante de la calidad del desempeño de los centros escolares sobre todo al hacer uso de la gerencia educativa como factor determinante en este proceso, la misma incide en los proceso de decisiones y las formas de liderazgo para el aprovechamiento óptimo de los recursos (económicos y materiales), el talento humano, el tiempo, la organización de actividades y distribución de las tareas.

En este sentido, las estrategias de orientación gerencial deben convertirse en un elemento de profundización y desarrollo de la calidad educativa que sean indiscutible para la participación ciudadana, ya que su implicación positiva en la educación genera mayores posibilidades de éxito en los aprendizajes formales; además de unas mejores relaciones con y en el centro educativo por parte de sus miembros; incluso para caracterizar al centro, no como un lugar cerrado y aislado, sino abierto y permeable al medio en que está inserto dicho plantel, es necesaria la conformación de un plan como vehículo privilegiado para interrelacionar la gerencia y la participación del ciudadano que hacer vida en la comunidad facilitando el conocimiento y relación entre ambos.

A tal efecto, Garza y Patiño (2004) argumentan que la participación ciudadana desde la escuela involucra individual o colectivamente a los alumnos a través de proyectos sociales del entorno o comunidad donde viven. Por lo tanto, la educación permite el mejoramiento del individuo que repercute en la sociedad, facilita la toma de decisiones, el aprender a colaborar, a formar hábitos, valorar su propia vida y participar responsablemente en su comunidad.

Cabe destacar, que la educación y una buena participación de los miembros de las comunidades permitirán al individuo a encontrar soluciones a los problemas o conflictos cotidianos y a la culturización en su institución y comunidad circundante. La educación y la buena gestión de la participación ciudadana debe desde la escuela promover valores de responsabilidad, respeto, tolerancia, honestidad, solidaridad y justicia entre todos y cada uno de los integrantes del quehacer educativo.

En función a lo antes mencionado, se puede decir que en Colombia la gestión de la calidad educativa, según lo indica el Ministerio de Educación Nacional (2008), define cuatro ámbitos que conforman y definen la ruta para desarrollar los procesos a nivel de las instituciones, lo cuales son Gestión Directiva, Gestión Pedagógica y Académica, Gestión Administrativa y Financiera y Gestión de la Comunidad. Cada una de ellas orienta diferentes procesos y componentes los cuales son evaluados periódicamente a fin de que se identifiquen los avances obtenidos, así como las dificultades que permitan proponer acciones para superar los problemas siguiendo esta la ruta de mejoramiento para las instituciones educativas del país.

Sin duda alguna, las estrategias gerenciales a partir de situaciones reales en las instituciones educativas con la participación de los miembros de la comunidad promueven mejoras en el funcionamiento de las mismas y a su vez sirven en el establecimiento de canales para el logro de los objetivos planteados en materia educativa.

Es evidente que la incorporación de estrategias desde la gerencia orientadas a la participación ciudadana es una manera de transformar la escuela en un espacio para la participación protagónica de todos los actores involucrados; de allí, que es la comunidad en pleno quien debe participar conjuntamente con el personal directivo, docente y estudiantes en la construcción de los procesos gerenciales.

Las situaciones antes mencionadas, en materia de gestión gerencial en aras de la participación ciudadana dentro de la acción educativa parecieran no estar presentes en la Institución Educativa Antonio José de Sucre, municipio de Arboleda Norte de Santander, pese a que la misma está constituida y cuenta con las instancias de participación ciudadana como lo describen los fundamentos legales dentro de la educación colombiana, se hace notoria la escasa relación de la comunidad con la institución y como parte de este resultado podría considerarse que una de los mayores consecuencias es la incidencia en los bajos niveles de participación de la misma en las diferentes instancias que desde la gestión comunitaria se definen para tener la relevancia que el proceso comunitario tiene en el desarrollo de la gestión escolar.

Ahora bien, hay que señalar que de acuerdo a lo observado por el investigador se pudo constatar que no ha sido posible integrar de manera efectiva la institución educativa objeto de estudio con la comunidad y por ende con la familias que allí hacen vida, pues la limitada comunicación entre educadores y padres de familia, así como el desconocimiento del currículo y funcionamiento general de la institución por parte de sus miembros, son factores que dificultan la participación ciudadana e integración con el centro educativo.

Por lo tanto, gran cantidad de padres de familia no se vinculan de manera adecuada con los diferentes procesos que desde la gestión se promueven para mejorar la participación comunitaria con la institución; además se nota que los miembros de la comunidad (padres, representantes y otros) no se relacionan de manera constante con los docentes; así como también con el personal que lleva las riendas de la escuela, lo que hace que la comunicación entre ellos sea muy escasa y por tal motivo se limite a informarse acerca de las dificultades que los menores presentan en el ámbito académico y de convivencia; así como los compromisos que se deben tener para esta superación en los casos en que se pueden informar.

Dentro del mismo orden de ideas, vale la pena traer acotación lo señalado Martín (2005) considera que: “las prácticas de participación ciudadana de los padres en el manejo de la escuela, que involucran contacto directo, mantenido y constante entre padres y personal de la escuela, podrían no solo mejorar las relaciones entre maestros y padres sino elevar el rendimiento de los estudiantes” (p.30). En este sentido, se hace necesarios planes orientados desde la gestión comunitaria que contribuyan a que haya una relación continua entre docentes y padres de familia mediante diferentes aspectos de la relación familia escuela, conducentes a que la participación e integración de los mismos genere resultados positivos en el desempeño escolar de los educandos.

Ante esta situación se requiere el planteamiento desde la institución educativa de una proyectiva orientada a partir de la gestión gerencial que permita la participación ciudadana desde la familia y la comunidad, el abordaje de este acercamiento que conduzca y fortalezca la participación de las mismas para contribuir de manera positiva en el logro de la vinculación activa de los diferentes actores dentro de la institución, siendo partícipes de los procesos que desde la gestión gerencial se promueven en pro del mejoramiento institucional desde todas sus instancias de participación e integración.

Es de señalar que de continuar esta situación, los vínculos entre estas dos importantes instituciones en la formación integral de nuevos ciudadanos podrán percibirse más aislados y con diferentes intereses, que independientemente consideren tener la razón en sus criterios y afirmaciones, no contribuirán de manera conjunta y efectiva a cumplir con las expectativas y propósitos que se persiguen a través de la gestión en el ámbito educativo, acortando los canales de comunicación, limitando el interés de los miembros por hacerse presentes de manera activa en las diferentes instancias de participación.

Por otra parte se evidencia que lejos de aprovechar la gestión escolar como una herramienta para fortalecer la participación de todos los actores del hecho educativo y la comunidad para la solución de los problemas y el aprovechamiento de las fortalezcas y oportunidades que se tienen en el escenario escolar se continua con una escuela aislada de su contexto y con múltiples problemas que sola difícilmente pueda solucionar.

Indudablemente esta situación ha desvirtuado la finalidad del accionar de la gerencia educativa que busca generar diversas estrategias para mejorar la participación comunitaria; así como también, fomentar las innovaciones educativas, el fortalecimiento del plantel y la valoración de la integración. Por lo tanto, el cambio y la transformación es difícil de lograr si se continúan con una escuela anclada al pasado autoritario y punitivo donde prevalece los intereses individuales por encima del colectivo.

Con relación a lo anteriormente descrito cabe preguntarse lo siguiente: ¿Cómo es el nivel de participación ciudadana en la Institución Educativa Antonio José de Sucre, municipio de Arboledas Norte de Santander?, ¿Cómo es la gestión gerencial y los elementos hacia los que están orientadas la participación ciudadana?, y ¿Cuáles son las estrategias que promuevan la gestión gerencial a través de la participación ciudadana en la la Institución Educativa Antonio José de Sucre, municipio de Arboledas Norte de Santander?

1.2. Objetivos del estudio

1.2.1. Objetivo General

Analizar las estrategias que promuevan la gestión gerencial a través de la participación ciudadana en la Institución Educativa Antonio José de Sucre, municipio de Arboledas Norte de Santander

2. Marco de Referencia:

El marco de referencia o contexto teórico admite precisar las características, evolución histórica de los temas principios y opiniones que guían los componente puntuales del estudio en desarrollo, esto para estructurar un conjunto coherente de argumentos mediante los cuales se erigen sustentos para comprender el estado del saber vigente. Así se tienen los siguientes aportes:

2.1. La Gerencia Educativa

En la actualidad las organizaciones se encuentran inmersas en un clima de cambios; cambios que emergen de la influencia constante y avasallante de la tecnología y de un mundo globalizado, influencia que se visualiza en todos los ámbitos existentes, pero el primordial es el ámbito de la organización y las educativas no escapan de tal concepción, esto conlleva a las mismas a renovarse constantemente para mantenerse y no desaparecer; A su vez requiere que cada director de una institución educativa posea el conocimiento, las destrezas y los atributos para entender y mejorar la institución como organización y atender todos los asuntos relacionados con la operación adecuada de la misma.

Lo anterior replantea la función del gerente educativo, quien hoy día se enfrenta a una conectividad mayor entre educación y los cambios en el patrón de desarrollo económico y social, pues la educación será clave para la innovación, el progreso tecnológico, la competitividad económica, la protección de la biodiversidad y los ecosistemas, la equidad social, la paz, la convivencia democrática y la justicia social; así como la formación de los valores de una nueva ciudadanía es por ello que se menciona que la educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos.

Esta situación conlleva a modificar el proceso gerencial a nivel mundial el cual ha sufrido cambios y transformaciones, surgiendo con ello diversas concepciones y conceptualizaciones. Según González (1993), citado por Cardozo (2006) señala:

...Un gerente es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización (p. 17)

Lo anterior indica que el gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo en sentido amplio y restringido, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

De igual manera Según Amarate (2008) explica que

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa y ofrecer con ello un servicio de calidad (p. 11).

La gerencia entonces de acuerdo al autor plantea un gran compromiso donde el gerente es la persona que consigue que se hagan cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados. El gerente como líder educativo tiene la responsabilidad de conocer profundamente a su institución. Quizás esta es una de las tareas más difíciles de la gestión directiva, ya que esto implica conocer bien el pasado, presente y futuro de la organización.

Es importante resaltar que el gerente educativo para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, el gerente debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

La gerencia educativa es entonces el proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, dando como resultado un servicio de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes, esto plantea directamente la función del directivo como gerente, no siendo otra que el manejo de relaciones interpersonales en la comunidad educativa y su entorno, para impulsar la participación de todos con el proyecto educativo a acometer; el manejo de información que le permite tener una visión de conjunto de la escuela, facilitándole el diagnóstico y la dirección de la gestión; y la toma de decisiones y autoridad para asignar personas y recursos a las labores y proyectos de la escuela.

Existe además de lo expuesto un concepto bien amplio de gerencia, el cual hace referencia a elementos importantes dentro del proceso gerencial como tal, es conveniente tomar en consideración la definición de gerencia propuesta por Ruiz (2009) quien expresa que la "gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos" (p. 27). Ellos permiten que el gerente tenga una actitud receptiva a la existencia de problemas y no se estanque en ellos, sino que indague en las posibles alternativas que existen para resolverlo, en este caso

De acuerdo a lo anterior la gerencia es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar.

Sin embargo en Colombia, específicamente en el campo educativo, el impacto gerencial de las nuevas tendencias no ha sido interiorizado en su totalidad por muchas instituciones, la explicación de esta situación pudiera estar unida al hecho de que muchos gerentes de este tipo de organización no se sienten identificados con los propósitos institucionales ni con las necesidades y requerimientos de sus subordinados; de acuerdo a Sandoval (2007) "estas situaciones sumergen en un letargo de indiferencia y de pasividad a los miembros de la comunidad escolar" (p.129).

Esto muestra la necesidad de contar con personal y actores altamente comprometidos con un nuevo paradigma de la educación, en donde la meritocracia, el desempeño, capacidades, creatividad y visión se manifieste como una alternativa de cambio en el proceso de enseñanza-aprendizaje en las instituciones educativas, donde el gerente sea capaz de adoptar un enfoque orientado hacia las metas que le permita su desarrollo continuo, donde se adopte una comunicación adecuada entre sus miembros, donde exista un balance de poderes y de participación activa de todos sus miembros.

2.2. Funciones Gerenciales

Para abordar el tema de las funciones gerenciales, es pertinente partir de la definición de gerencia como tal, porque es a partir de ella que se sistematizan mencionadas funciones, En tal sentido, la gerencia es un proceso que se concentra en la figura de un administrador, en el caso de la escuela, la gerencia es ejercida por el director de la escuela, o en su defecto por los coordinadores de las diferentes áreas y en los gerentes de aula, es decir por los docentes quienes aplican el proceso gerencial a nivel micro.

De manera que la gerencia, trata del hecho de gestionar determinado aspecto organizativo, se trata del proceso de direccionar todos los aspectos inherentes con el funcionamiento de una organización determinada. El proceso gerencial, equivale al hecho de la realización de las diferentes tareas que se desarrollan en una organización para el logro de las metas propuestas. En tal sentido, la gerencia, es un aspecto que combina experiencia y preparación, quienes asumen estos cargos se encuentran ante una responsabilidad relevante porque son estos quienes dirigen una organización determinada.

Dentro de la gerencia existen ciertas funciones que el gerente debe cumplir de manera sistemática, con la finalidad de fortalecer el clima organizacional, el cual fue referenciado previamente, estas funciones están definida por; la organización, planificación, ejecución y control funciones consecutivas que permiten a la gerencia cristalizar las metas propuestas y lograr así una mejora en el clima organizacional. Según Daft (2007) gerencia se define como:

El componente básico responsable de la dirección y la coordinación de otras partes de la organización. La gerencia provee una dirección organizacional al establecer metas y definir una estrategia. También, ayuda a interpretar el ambiente externo y a controlar la efectividad de la organización. Contrata empleados y se preocupa por su motivación y satisfacción. También es responsable del diseño de la organización, la coordinación entre departamentos y la resolución de conflictos. Los gerentes son responsables de lograr que el sistema organizacional funcione. (p. 39)

De acuerdo con lo anterior, toda organización y aún con mayor énfasis las escolares, poseen dos elementos relevantes, donde destaca en primer lugar el hecho de generar situaciones concernientes a la distribución de diversas responsabilidades, de ello se encarga el gerente en conjunto con su grupo de trabajo, que le ayuda a consolidar una organización formada de acuerdo a las fortalezas de sus empleados, esto sucede en la educación en el comienzo del año escolar, donde se evidencia una clara asignación de responsabilidades a cumplir durante todo el año. Otra de las funciones trata de la asignación de puestos de confianza, en el caso de decidir, los puestos de apoyo en el alcance de las metas fijadas.

La gerencia, es un proceso que se cumple en la persona del administrador o jefe o porque no llamar del “director de la orquesta” quien tiene bajo su responsabilidad la gestión de los diversos procesos que se desarrollan en una organización determinada, en el caso de las organizaciones educativas, quien se encarga de gerenciar es el director, asignado por las autoridades educativas y quien cuenta con la capacidad de generar un proceso significativo en la construcción de un clima organizacional acorde a una entidad educativa.

Un gerente educativo, es el representante legal y en la mayoría de los casos moral de los miembros de la organización, todos los miembros denotan apoyo en la figura del directivo, razón por la cual debe poseer diferentes características que conduzcan al hecho de promover una escuela con un clima organizacional agradable y estable, desde la perspectiva de la integración, interacción y respeto mutuo. Además de ello, desarrolla las funciones gerenciales, como es el caso de la organización, la planificación, la dirección y el control las mismas son inherentes al proceso gerencial, debido a que de su correcto uso, se contara con un proceso adecuado y apegado a los propósitos de la organización. Sisk y Sverdlik (2009) expresa que:

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. (p.43)

En correspondencia con lo anteriormente planteado, las funciones gerenciales son esenciales, en el manejo de una organización, no solo para el gerente sino para todos los miembros de la comunidad, en el caso de la educación, para todos los miembros de la comunidad educativa. Las funciones gerenciales son sistemáticas, es decir, una va de la mano de la otra, su correcta aplicación le permitirá al gerente alcanzar el éxito de manera coherente con lo planteado en las metas propuestas. Se trata de adaptar las necesidades de la organización educativa a una serie de metas que surjan de la participación de todos los miembros y que a través de las funciones gerenciales se logren alcanzar.

Esa sistematicidad de las funciones gerenciales permite el hecho de discernir un poco más sobre cada una de ellas, en el caso de la organización, es definida por Daft. (Ob.Cit) como: "un proceso capaz de organizar las actividades interdependientes de distintos grupos, manejar conflictos o desavenencias cuando sea necesario y consultar con muchas personas distintas antes de tomar decisiones importantes". (p. 93). Esta es la primera de las funciones dentro de este gran sistema, se trata de la visión amplia de diversos elementos dentro del proceso como tal, es decir se trata de valorar una infinidad de aspectos interdependientes que se deben involucrar con la finalidad de lograr el alcance la meta que se propone.

Sin embargo, es necesario revisar otras consideraciones, en el caso de Melinkoff (2005) la define como: "...la sincronización ordenada de los esfuerzos para adecuarlos en cuanto a monto, tiempo, dirección al ejecutarlos, resultados de ellos acciones unificadas y armónicas que tiendan al objetivo establecido". Esta definición es un poco más clara, en el hecho de la incorporación de elementos como; económicos, tiempo, responsables, en fin toda una serie de elementos a ser considerados en la ejecución de todo lo que en el momento de la organización se está pensando.

La organización trata entonces de establecer todos los requerimientos pertinentes para el alcance de lo que en un primer momento se desea, aunque en este momento no se tenga claro el propósito de la meta a seguir, es necesario, ir estudiando de manera analítica, todos los aspectos que intervienen dentro de la posible ejecución de los procesos para alcanzar las metas que posteriormente se propondrán. Es una función influyente dentro de la constitución del clima organizacional, ya que, a partir de ellas, se logrará la optimización de recursos y la valoración adecuada de las potencialidades de los miembros de la organización como tal.

Aunado a lo anterior, es conveniente referirse a lo expuesto por Muslera, (2005) quien afirma: "la organización es la determinación de las tareas que se han de desarrollar, quién deberá realizarlas, cómo deben agruparse, quién debe reportar a quién y dónde se tomarán las decisiones" (p. 85). Tal como se anunció en la cita previa, la organización, permite una administración adecuada de tareas, se trata entonces de un proceso operativo cuya razón de ser, se orienta hacia la consolidación de recursos propios, es decir, en el momento en que se está organizando, se trabaja con lo que se tenga a la mano, a pesar que posteriormente lleguen otros recursos.

De manera que la organización como función gerencial, es de fundamental importancia en el fortalecimiento del clima organizacional, ya que promueve el aprovechamiento de todos los recursos implícitos en la escuela, esta organización en los espacios escolares, se hace en el principio del año escolar y con la participación de todos los actores involucrados en el proceso de formación de los niños. Ampararse en la organización, hace que la realidad educativa proyectada a través del clima organizacional se organiza de manera significativa y proyectiva y cada miembro se sienta realmente valorado.

Posterior a esta conjugación de la organización dentro del clima organizacional, conviene adentrarse en la constitución de la planificación como proceso inherente dentro de las funciones gerenciales abordadas, Muslera, (Ob. Cit) la define como: "aquella que incluye la definición de metas de una organización, el establecimiento de estrategias para lograr las metas y el desarrollo de planes para coordinar actividades" (p. 5). En esta función, ya se comienzan a concretar de manera sistemática las acciones previstas en la organización, como tal.

La planificación, como función gerencial es relevante, al igual que las demás funciones gerenciales, es en este momento, donde toda esa previsión que se tomó en la anterior, función, es decir en la organización, se cristaliza de manera sistemática, es decir se programan todas y cada una de las actividades, que se van a realizar de manera precisa, además permite incluir dentro de la gerencia la previsión de recursos y la flexibilidad que debe tener la planificación porque es a través de este proceso donde se dan las instrucciones específicas para la ejecución de las actividades que permitan el alcance de las metas.

Otra de las definiciones a considerar, dentro de la comprensión de la planificación, es la ofrecida por García (2014) quien afirma que:

Es una toma de decisiones de lo que debe hacerse en el futuro, por lo tanto se constituye en una selección permanente de cursos de acción a fin de que todas las personas que trabajan para la organización estén enteradas de lo que se espera que se logre. (p. 65)

De acuerdo con lo anterior, la planificación como función gerencial, es un proceso que permite la consolidación de todos los elementos sugeridos en la organización, desde el punto de vista escolar, la planificación es uno de los procesos que mayor importancia poseen, porque este es la razón de ser del trabajo del directivo, del trabajo del docente en el aula, en fin, la planificación en el entorno escolar es fundamental como función gerencial es ella la que permite toda esa programación que se dará a lo largo del año escolar y durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La planificación como función gerencial, permite la consolidación del clima organizacional, ya que toda organización que posee una adecuada planificación y se cumple de manera cabal, a pesar que pueda surgir algún imprevisto en el desarrollo de las acciones planificadas, la situación está en que se tomen los correctivos necesarios para continuar con el ordenamiento sugerido. De manera que el clima organizacional requiere de la planificación, para de esa forma evidenciar un ambiente organizado, sistemático y que cumple con las metas propuestas.

Una vez definida tanto la organización y la planificación como procesos gerenciales, es necesario referirse a la ejecución, otra de las funciones gerenciales necesarias dentro del proceso administrativo de una entidad determinada y a la cual no escapan las organizaciones escolares, la ejecución, consiste en llevar a acabo esos aspectos considerados en la organización y que fueron programados en la planificación, en este caso, es necesario referirse a lo expuesto por Burbano, (2008) quien define ejecución de la siguiente manera:

La realización del trabajo en forma eficiente mediante el aprovechamiento efectivo de los empleados. Las actividades incluyen el análisis de las fuerzas/debilidades de los subordinados y sus necesidades de capacitación, revocando sus métodos de trabajo para posibles aumentos de productividad, proporcionándoles instrucciones completas al darles una asignación y programando su trabajo de manera que este fluya estable continuamente. (p. 43)

En relación a lo anterior, la ejecución trata de llevar a cabo cada uno de los aspectos incorporados en la planificación, tal cual como esta lo propone, es una de las tareas más complejas, porque es real en tiempo y espacio y conjuga la voluntad de los trabajadores para lograr su ejecución, es allí donde se ponen en práctica toda una serie de actividades que posteriormente permitirán mostrar el alcance de la meta propuesta.

La ejecución dentro de las organizaciones escolares produce un impacto observable, porque es un proceso muy dinámico, incluso es el que promueve la posterior evaluación o control, dentro de la ejecución entran en juego muchos factores que en las otras funciones sólo se consideraron de manera prospectiva y que están implícitas en el clima organizacional, una de esas situaciones es la motivación, en este caso, García (Ob.Cit) cuando dice: "para que un gerente logre que su grupo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que lo mantenga altamente motivado". (p. 113).

De manera que la motivación incide de manera reiterativa dentro de la ejecución, porque allí los empleados pueden mostrar su entusiasmo en el alcance de las metas propuestas, en este caso, es preciso mencionar que la ejecución como función gerencial ofrece un sustento valioso al clima organizacional porque permite tanto al gerente como a todos los miembros de la organización producir una serie de acciones que conduzcan al alcance de las metas establecidas.

Otra de las funciones gerenciales a considerar es el control, el cual permite mostrar los resultados en la ejecución de todas las actividades propuestas. El control es definido por Muslera, (Ob.Cit) de la siguiente manera: "el control consiste en el seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo con lo planeado y corregir cualquier desviación significativa" (p. 87). El control es un aspecto que actúa como evaluador del proceso y permite a todos los involucrados darse cuenta en que se está fallando y cuáles fueron las fortalezas del proceso.

De manera que el control como función gerencial, ofrece al proceso la consolidación de las metas y una revisión retrospectiva de todo el proceso, se pudiera decir que aquí, es donde realmente inicia el proceso, porque lo que no se llevó a cabo de manera correcta se puede reconducir para un posterior proceso. Allí no sólo interviene el gerente, sino que todos los involucrados en el proceso, deben hacerse partícipes de este proceso y lograr discernir si su participación en las anteriores funciones gerenciales fue la adecuado o no.

En el caso del control aplicado como función gerencial en la educación, se da sobre todo a niveles micros, es decir en el aula de clase y en el desempeño de los docentes de una determinada organización escolar, no recibe el nombre de control, se denomina por lo general evaluación y permite tener una valoración del comportamiento de los actores involucrados en la escuela. El control como función gerencial que logra fortalecer el clima organizacional, se aplica en el hecho de a través del mismo se logrará mejorar progresivamente los procesos y alcanzar las metas propuestas de una manera contundente y significativa.

Ahora bien, los directivos en su rol de gerentes educativos preocupados por la alta competitividad y las nuevas tendencias en el pensamiento estratégico en las organizaciones escolares desarrollan actividades administrativas tendientes a operativizar el currículo y por ende el proceso educativo que se realiza en las escuelas que dirigen. Ahora bien, para profundizar en los aspectos que conforman las actividades administrativas desarrolladas por los directivos se inicia por definirla etimológicamente el término administración; tal como lo expresa Fermín (2007), quien manifiesta "Etimológicamente hablando, la palabra Administración deriva del latín Ad Ministrare, donde Ad significa al y Ministrare significa Servicio de, lo que deduce la idea de estar al servicio de algo o alguien". (p.53).

De acuerdo a lo señalado, la administración estaría al servicio de la sociedad, haciéndola más productiva (Eficiencia), para el cumplimiento de sus objetivos (Eficacia). A este tenor, Barrios (2010), explica que la gestión es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, entre otros) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este logro puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la institución.

Asimismo, expresa la autora que dentro de la administración escolar se ejecutan acciones o actividades que dan vida y eficacia al proceso de gerenciar y son en grandes rasgos la planificación, organización, dirección, control o evaluación. Según lo expresado, la gestión gerencial trata en esencia, de organizar y administrar las actividades de la organización, orientadas a la aceleración de su desarrollo para asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y el agrupar estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas.

A su vez, Medina (2006), expresa que en el campo educativo la gestión gerencial es el proceso de toma de decisiones que deben realizar los actores pedagógicos con niveles de responsabilidad, para que la institución cumpla sus objetivos; este proceso de toma de decisiones debe estar signado por actividades administrativas o gerenciales que permitan resumir su accionar en hechos concretos en pro de la organización escolar.

Tal como lo expresa, la autora citada la función gerencial está signada por actividades técnicas y administrativas que permiten al profesional de la docencia encauzar la institución que dirigen hacia el éxito con un enfoque transformador e innovador de la administración escolar. De igual manera, Ruíz, (2009), expresa que la ejecución de las acciones administrativas ofrece la posibilidad a los gerentes educativos de revisar procesos de planificación de gestión, administración del talento humano, financieros con una perspectiva de calidad, así como el uso de herramientas gerenciales.

Es decir, el proceso administrativo está vinculado a una concepción de conjuntos de habilidades gerenciales para lograr un fin propuesto, así, las habilidades administrativas deben operar conjuntamente y en forma armoniosa para obtener los resultados deseados. En atención a los autores citados, de un modo general se acepta que las funciones básicas de la administración son planeación, organización, dirección y control. De allí, que Serna, (2011), explica que los directivos para el desarrollo de las actividades administrativas deben conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuado al centro educativo.

Además, conocer, aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura, equipamiento educativo y tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial. Así, el desarrollo de las actividades administrativas en la gestión directiva, trata en esencia de organizar y disponer las actividades de la institución escolar, orientadas a la aceleración de su desarrollo pedagógico para asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas y agrupar estrechamente a todos los docentes en torno a las metas establecidas. En otras palabras, se llama gestión directiva al proceso de toma de decisiones que deben realizar los gerentes con niveles de responsabilidad, para que la escuela cumpla sus objetivos.

Por tanto, tomar decisiones exige del gerente y docentes, estar informados de diversos aspectos que se conjun- gan en el contexto educacional tales como lo pedagógico, social, económico, jurídicos, organizativos, administrativos, entre otros; y esto solo se logra mediante el buen desempeño de las actividades administrativas. Camacho, (2006), expresa que la planificación es la primera etapa del proceso administrativo, por lo que es considerada como la determina- ción de objetivos, metas y el esclarecimiento de los medios para lograr su cumplimiento, lo que llevará a la elaboración de planes. Por tanto, la planificación permite diagnosticar la situación problemática para luego fijar los objetivos, las metas necesarias y los medios apropiados para resolver o minimizar el problema detectado.

De lo anterior se deduce, que la planificación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué corresponde hacer para conseguirlo, es decir; se trata de un modelo teórico para la acción futura de los objetivos organizacionales y mediante la planificación las instituciones educativas pueden fijar sus políticas internas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas, pues la planifica- ción le proporciona las bases para desarrollar la acción educativa.

A su vez, Díaz (2007), asevera que la planeación educativa envuelve y propone cambios para superar la débil situación de las instituciones educativas con el fin de alcanzar mejores resultados, solucionar los problemas reales identificados. Por tanto, la planificación debe partir de un análisis estratégico de la institución educativa. En este or- den de ideas, Medina (2006), manifiesta que la planificación educativa se materializa en las organizaciones escolares a través de la metodología de proyectos educativos y estos tienen como objetivo atender las necesidades, intereses, problemas de los docentes, alumnos y comunidad.

Como se puede inferir, la planificación es la habilidad administrativa que permite definir los objetivos, metas y soluciones a las carencias educativas que presente la institución educativa. De hecho, la planeación es la primera función que se ejecuta dentro de las actividades administrativas; una vez que los objetivos han sido determinados y los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Estos a su vez, establecen el curso de una organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Se puede decir, que los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, así como también, son necesarios para proyectos a corto plazo.

Seguidamente, la organización que para Hampton (2003), es considerado un proceso dirigido a determinar y establecer la estructura, procedimientos y los recursos necesarios para las actividades seleccionadas en la planifica- ción. Según lo señalado anteriormente, mediante la organización se pueden trazar las acciones para ejecutar los planes y lograr que las personas trabajen con eficiencia. Asimismo, a través de la organización se pueden organizar los grupos de trabajo de manera lógica distribuyendo de forma acertada la autoridad para evitar conflictos y confusiones.

De hecho, a través de la organización los gerentes diseñan la estructura de la organización, esto comprende la determinación de tareas correspondientes dónde se tomarán las decisiones. Es notoria, la relevancia de ejecutar eficientemente el proceso de organización pues tal como lo indica López (2009), al director del plantel en su condición de gerente educativo debe organizar el colegio, lo que implica asignar a cada una de las partes la estructura de la ins- titución y la función que le corresponda.

El director debe especificar las funciones de cada uno de los actores del proceso escolar, tipo de relación entre ellos, sistema de información y comunicación; es decir elaborará con su equipo la reglamentación interna del plantel. Por tanto, es pertinente considerar que en la organización de la escuela se debe tomar en cuenta las condiciones si- guientes: complejidad de la institución, necesidades de funcionamiento del plantel, la tendencia de estos hacia la auto- nomía, la participación creciente de las comunidades educativas en el proceso, problemas de relaciones de las escuelas con su medio y las exigencias de la sociedad.

En este orden de ideas, Salas (2009), señala que el proceso de organizar permite a los gerentes educativos cohesionar los miembros de la organización y extraer de los mismos las potencialidades y creatividad. En otras palabras, la organización permite conocer las competencias que poseen los miembros de la organización, para aprovecharlas al máximo en las diferentes acciones que se vayan a realizar, y estos se sientan cómodos e identificados con la función que van a desempeñar. En lo que respecta a la dirección escolar, esta actividad permite poner en práctica un conjunto de acciones concretas prevista en la planificación, combinando los recursos programados y organizados.

De allí, que Camacho (Ob.Cit), define a la dirección como el proceso que:

Tiene que ver con los factores humanos de una organización, ya que, es el resultado de los esfuerzos de cada uno de los miembros de una organización que ésta logra cumplir para lograr sus propósitos; de ahí, que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial. (p. 40).

De lo antes señalado, se puede decir que la dirección es la función que se desarrolla para el logro de los objetivos planteados, puesto que su éxito depende generalmente de los miembros de la organización, de los motivados y cómodos que estén con las funciones que les fueron delegadas. Asimismo, Castillo (2008), señala que la dirección es la actividad del gerente educativo relacionado intrínsecamente con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo que integre las potencialidades de los docentes, partiendo del compromiso de todos con la institución educativa.

En tal sentido, dirigir significa interpretar los planes y dar instrucciones como ejecutarlos para conseguir los objetivos pretendidos. La dirección puede darse en tres niveles diferentes (a) la dirección global que abarca la institución como una totalidad, (b) la departamental que es desarrollada en cada departamento o unidad, (c) operacional que se encarga de orientar al grupo o tareas, es la llamada supervisión.

En tanto, que la dirección es la actividad administrativa mediante la cual los gerentes pueden motivar a los subordinados y orientar las actividades, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo y envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. Con relación, al control Camacho (Ob.Cit), señala que es un proceso administrativo que tiene como propósito medir cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación. Por lo que, esta última fase permite controlar la realización de los planes establecidos, además de identificar los problemas presentados durante el desarrollo de la planificación con la finalidad de realizar las correcciones necesarias, para que el plan se ejecute de la manera esperada.

Es decir, el control permite asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, mediante un monitoreo y evaluación del rendimiento de la organización. Salas, (Ob.Cit), manifiesta que en el contexto de la institución educativa, el control como actividad continua y progresiva se desarrolla en relación directa con la planificación, organización y ejecución de las actividades. Por tanto, esta acción administrativa se realiza por el director en su gestión, la cual permitirá emitir juicios en relación al desarrollo de las actividades y asumir estrategias gerenciales que consientan fortalecer las oportunidades y minimizar las debilidades.

A la luz de las consideraciones anteriores, se deduce que las instituciones educativas como organizaciones que operan en un ambiente en el cual evidencia la calidad de los resultados que generan sus acciones, están sujetas al proceso administrativo como elemento orientador de los fines que tiene previsto alcanzar.

2.3 La participación ciudadana en la educación

La participación ciudadana es un acto individual que se inicia desde el deseo del individuo a participar en las diferentes actividades que se originan dentro de una comunidad, pero es también colectivo, porque representa la suma de asistencia de las personas a un determinado lugar.

Explica Montaña, (2005)

La participación como fundamento de la democracia social debe expresarse en todos los actos y relaciones del hombre; en la familia, en la escuela, en el trabajo, es decir el hombre como padre, educador, trabajador; sólo cuando democratizamos las relaciones sociales, democratizaremos el Estado. Se trata entonces, de entender la participación como un acto de la vida del hombre y como un acto de relación entre el hombre, la sociedad y el Estado (p. 9)

El autor antes mencionado explica que la participación está presente en todos los actos y relaciones del hombre; es decir, se presenta en las diferentes actividades que realizan los ciudadanos en la vida diaria por lo que hay que entender esa participación como un acto natural que es consecuencia de la vida del hombre y sus relaciones con las instituciones y las comunidades, algunas veces de forma directa o indirecta. Los ciudadanos deben participar cuando se ven afectados por una decisión o una medida tomada en el municipio, barrio, departamento o cuando desea deliberar un proyecto o idea.

Por otra parte, la participación de los ciudadanos tiene una relación sumamente interesante para el logro de las metas trazadas mediante la toma de decisiones, de acuerdo a Cárdenas (2016), "Interacción es la relación entre el estímulo verbal y la reacción que desencadena entre los interlocutores" (p. 156). En tal circunstancia los ciudadanos requieren interactuar y comunicarse de manera frecuente, con el propósito de alcanzar niveles de cooperación porque en todo momento los procesos interactivos deben contribuir a relacionar a los diversos miembros del colectivo que los integra. De allí que las sociedades democráticas consideren como prioritario desarrollar modelos de gestión entre los diversos miembros del colectivo. Donde cada quien tenga un sentido de pertenencia que conlleve a una práctica socio colectiva. Esto puede lograrse con un lenguaje inclusivo, pero también con normas específicas que no pongan en menoscabo la libertad individual de las personas, sino que aglutine los pensamientos y procedimientos de un grupo de actores de la sociedad.

Dentro de este orden de ideas, Montaña (Ob.Cit) afirma que la participación se concibe como el conjunto de acciones o decisiones que procuran impulsar el avance local y promover la democracia participativa. Por tal motivo, el valor de la participación ciudadana está concentrada más que todo en que los ciudadanos de las comunidades pueden hacer llegar a las autoridades competentes las necesidades que se tengan a través de proyectos. Es pues, la puesta en marcha de los diferentes mecanismos y estrategias que los diferentes miembros puedan acceder a soluciones de forma más independiente.

De acuerdo a lo planteado por Montaña (Ob.Cit) existen dos ámbitos de participación:

- **Ámbito privado:** dentro de los que se encuentra la participación social y la comunitaria, aquí se apunta a atender los intereses comunes de la comunidad o mejorar la calidad de vida de las comunidades
- **Ámbito público:** obedece a aspectos más globales e incluye dentro de este la participación ciudadana y la política.

En función a lo anterior se infiere que la participación debe darse en cualquier contexto de la sociedad con el fin de alcanzar mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos que se encuentra inmersos dentro de cada espacio social.

Cabe destacar, que Montaño (Ob.Cit) resalta la existencia de formas de participación al respecto las clasifica en:

- La participación Social: Este implica la agrupación de los individuos en organizaciones de la sociedad civil para la defensa y representación de sus respectivos intereses, por ejemplo grupos de jóvenes mujeres, discapacitados, etc; que buscan el mejoramiento de las condiciones de vida o defensa de intereses. El desarrollo de este tipo de participación articula el tejido social organizacional que puede tener presencia importante en el desarrollo de nuevas formas de participación, sobretodo en la esfera de lo público.
- La participación ciudadana: Se entiende como la intervención de los ciudadanos en la esfera pública, en función de intereses sociales de carácter particular este es el caso de los comités de veedurías, juntas de acción comunas o juntas administradoras locales.
- La participación política: Es la intervención de los ciudadanos a través de ciertos instrumentos (el sufragio) para lograr la materialización de los intereses de una comunidad política.
- La participación comunitaria: Es el conjunto de acciones que despliegan diversos sectores comunitarios, en la búsqueda de soluciones a sus necesidades específica está ligada al desarrollo comunitario de un sector o un grupo comunitario y tiene como eje el mejoramiento de las condiciones de vida en la comunidad.

Respecto a lo antes mencionado la organización social trata de la reunión de los individuos en organizaciones de la sociedad civil para la resguardo y representación de sus respectivos intereses, por ejemplo, los deportistas, la ciudadana; que es la injerencia de los ciudadanos en la esfera pública, en función de intereses sociales, la política; es la intervención de los ciudadanos en las actividades políticas como los procesos democráticos y la comunitaria; que se puede decir que es el conjunto de maniobras que se realizan en diversos sectores comunitarios, en la búsqueda de alternativas y soluciones a necesidades concretas para desarrollar una comunidad.

En esta misma dirección se evidencia una estrecha relación entre lo que es participación comunitaria y participación ciudadana, la primera como antes se cita está orientada a la búsqueda de soluciones de una comunidad y la segunda va en función de los intereses sociales. Pero ambas requieren de la participación de los ciudadanos y ciudadanas solo depende del ámbito que se pretenda abarcar y hasta donde se quiera enrumbar.

Ahora bien, dentro de la participación se tiene formas o vías de hacerlo. La primera manera primera por iniciativa de las autoridades en busca de hechos y soluciones para prevenir los problemas sociales y comunales y así consolidar una sociedad más democrática y participativa, y la segunda por parte de los miembros de la sociedad que al detectar la ineficacia de las instituciones responsables de la estabilidad social, entonces se organizan sin que nadie los dirija sino de forma independiente, a fin de resolver los problemas sociales. Es la misma participación ciudadana la que ayuda y coadyuva a prevenir, planea y erradica los problemas que azotan a las comunidades y por ende a las instituciones educativas.

En el ámbito educativo la participación ciudadana debe ir enfocada hacia la solución de situaciones; que son resultado muchas veces de la convivencia entre familia-escuela-comunidad; así mismo debe orientarse hacia el conocimiento de las habilidades y virtudes que se tiene dentro del colectivo para que al unir tales destrezas se resuelvan armónicamente las necesidades de los mismos. La participación ciudadana dentro del contexto educativo tiene dos objetivos fundamentales que permite resultados triunfantes.

- El primero es mejorar la relación y comunicación entre la escuela y los miembros de la comunidad, con el fin de crear lazos de respeto y cooperación entre ambos, especialmente en el diseño de las estrategias que respondan a las necesidades que existen en la comunidad, porque muchas veces las necesidades del Estado no son las de las comunidades.
- El segundo objetivo es eliminar el sentimiento de inseguridad que por distintas razones existe en la población. El conjunto de estos objetivos permite que se trabaje en aras de soluciones que beneficien a todos, resolviendo prioridades sin mezquindad ni egoísmo.

Se observa que, entre los objetivos a que hacen referencia los párrafos anteriores, se hace referencia a la necesidad de mejorar la comunicación entre la familia-escuela, siendo estos factores claves y fundamentales dentro de las organizaciones, que es bueno conocer las habilidades y virtudes que existen en el grupo, que es importante la creación de proyectos y planes que beneficien al colectivo y a la comunidad.

Cabe destacar, que la familia y la escuela comparten objetivos comunes donde se genera la formación integral y armónica del niño a lo largo de los distintos períodos del desarrollo humano y del proceso educativo, estos dos procesos de socialización aportarán los elementos concernientes que les permitan integrarse en la sociedad indiscutiblemente, estos sistemas de influencias necesitan orientarse para garantizar la estabilidad y el equilibrio para una formación adecuada de niños y niñas. Deben generar relaciones que contribuyan a estrechar lazos visibles, fundamentalmente, para los hijos-estudiantes en este proceso formativo. Tanto la familia como la escuela deben tener presente que la formación de los futuros ciudadanos no es una tarea exclusiva, sino compartida. No obstante, para Fernández (2009) no se puede ni debe desconocer que:

La familia y la escuela caminan por mundos diferentes, la cultura familiar y escolar son dos realidades que no se influyen entre sí..., por ello, si estos dos mundos que no terminan de encontrarse hiciesen pequeños intentos de abrir caminos de búsqueda, de participación y de convergencia, la labor educativa resultaría no sólo fácil sino también más eficaz". (p.11).

Existen numerosos y contundentes argumentos por los cuales la familia y la escuela deben de relacionarse a fin de establecer la participación de sus ciudadanos al proceso educativo. Para Sánchez (2006) "Sólo la participación activa de los padres o familia incrementa el rendimiento escolar, potenciando de forma exitosa los procesos de aprendizaje y enseñanza en los niños como una de las demandas del establecimiento" (p.126). Los cambios en la actual sociedad requiere que tanto escuelas como familias sean apoyos mutuos en el logro de los objetivos escolares, tomando en cuenta la importancia del hogar, la orientación de los padres en casa, los métodos disciplinares y demás aspectos de estructura familiar.

El ritmo de vida y los cambios culturales han cambiado la manera como la escuela y la familia asumen su rol educativo, pues en el entorno contemporáneo se observa una tendencia de mayor responsabilidad de los docentes en la educación de los estudiantes; en este sentido, Garreta (2008) argumenta que:

La realidad social en la que viven las familias, repercute directamente en el tiempo que los niños y niñas conviene que pasen en los centros educativos, y por ende en relación con los docentes, puesto que los padres y madres, deben permanecer en jornadas laborales más largas, para poder dar respuesta al ritmo de vida en el que nos encontramos inmersos". (p. 151).

Esta situación conduce al latente hecho de la necesidad de que familias y escuela deban trabajar de manera conjunta en forma colaborativa con el objeto de que el estudiante adquiera conocimientos, valores y normas que conducentes a su desenvolvimiento en la sociedad, pues tras los cambios que ocurren constantemente en la sociedad, hace que cada vez, haya menos recursos para que las familias y las escuelas hagan frente a sus funciones educativas, y eso genera que aún sea más necesario el trabajo cooperativo entre ambas instituciones, por ende ese trabajo cola-

borativo favorece la responsabilidad social de las escuelas y las familias en el marco educativo, mejora la calidad de las relaciones interpersonales de los docentes con los padres y madres de familia para la prevención del fracaso escolar.

Ahora bien, como se ha venido señalando la participación de los padres en el desempeño escolar de los hijos, contempla el involucramiento con los hijos y con la escuela con el propósito de alcanzar objetivos comunes relacionados con la formación integral de los estudiantes. Desde este punto de vista, se describe a continuación los diferentes niveles de participación de los padres, tomando como sustento teórico los niveles propuestos por Vásquez (2009):

Nivel informativo: Constituye el nivel mínimo de participación de los padres, limitada a recibir las informaciones ofrecidas por la institución respecto al funcionamiento institucional por el docente en cuanto al desenvolvimiento de su hijo y, por este último en relación a las informaciones que la institución o docente le hace llegar a través de él, pero sin involucrarse para participar de manera cooperativa con algunos de ellos a fin de contribuir al mejoramiento del desempeño escolar del niño.

Nivel colaborativo: La participación a nivel colaborativo de los padres implica dos aspectos sustanciales, el primero referido a la cooperación y ayuda con la escuela en todas aquellas actividades que le sean solicitadas (eventos escolares, reparaciones, equipamiento, apoyo a la labor pedagógica, entre otros); en segundo, la cooperación que los padres desde el hogar desarrollan para contribuir con el adecuado desempeño escolar de los hijos. Ambos aspectos involucran diferentes formas de participación de los padres relacionadas con el desempeño escolar de los hijos. (p.89)

El campo colaborativo se vincula con la participación permanente y activa de los padres en el funcionamiento institucional, en las diversas actividades que merecen la atención y participación del padre de familia en las organizaciones existentes en la escuela. Una de las organizaciones más importantes la constituye la asociación de padres y representantes cuyos integrantes directivos participan en la gestión de la escuela.

Otro aspecto fundamental a la hora de promover la participación ciudadana da en el contexto educativo es sin duda alguna la comunicación, la cual puede ser entendida como un proceso cuyo objeto no solo contempla la trasmisión de información sino también sentimientos y pensamientos entre dos o más personas. Cuando los padres y maestro se comunican entre sí pueden unir sus prácticas para orientar los planes que en conjunto pueden ejecutar que contribuyan al desarrollo de las potencialidades de cada niño; a través de la comunicación los padres conocen los programas de estudio y el maestro observa la relación del niño con sus padres y las condiciones del hogar, por esto la comunicación es una actividad en donde hogar y escuela deben cooperar.

En este sentido, Bach, y Darder, (2002), señala que: "Para que todo esto sea posible, familia y escuela deberían acercarse, persona a persona, y asumir un compromiso conjunto, en lugar de mirarse con recelo y preguntarse de quién es la culpa de los despropósitos" (p.57). El acercamiento entre la familia e la escuela genera espacios conducentes a asumir los compromisos que a cada institución corresponden para perseguir un objetivo común, sin señalarse entre sí de los errores que se pueden desprender durante desempeño de los procesos escolares.

Existen varias maneras en las que los padres y los maestros se pueden comunicar, pero generalmente en las escuelas la relación de comunicación se limita a seguir el calendario de reuniones fijados por la escuela, como entrega de informes, realizaciones de algunos eventos e informes sobre alguna mala conducta, son pocas las ocasiones en las que se da un espacio con fin de analizar diversos aspectos como la convivencia en la familia, la relación entre padres e hijos, la orientación y apoyo en los trabajos escolares etc.

3. Marco Metodológico

3.1 Naturaleza del Estudio

La presente investigación se enmarcó dentro del paradigma cuantitativo definido por Hernández y otros, (2003) como: “propósito diferente, responder a preguntas muy diversas e interpretar sus resultados desde marcos conceptuales a veces también diferentes” (p. 89). Es decir aplicar las ciencias básicas a través de la objetividad para analizar datos estadísticos. En tal sentido, la investigación cuantitativa tiene como base primordial la recaudación e interpretación de información, por medio de instrumentos que accederán a deducir de manera amplia determinado punto, para de allí tomar una decisión acorde, veraz y confiable cuando se obtengan los resultados estadísticos recolectados.

Según, Hernández, Fernández y Baptista (1998) plantean “Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía frecuentemente en el uso de las estadísticas para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p. 92)

El enfoque se hizo dentro de una investigación de campo, concebida por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2003) como:

El análisis sistemático de problemas en realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones partir de datos originales (p. 18)

En el mismo orden de ideas, el estudio fue de carácter descriptivo ya que el mismo pretende describir las situaciones que constituyeron el problema objeto de estudio, se estableció, pronosticó e identificó las interrelaciones existentes entre las dos variables de la investigación en proceso, por tal razón, Tamayo y Tamayo (2001), señala que: “un tipo de investigación descriptiva que se utiliza para determinar el grado de relación existente entre las variables; permitiendo investigar hasta que altura las variaciones de una variable obedece de las variaciones de la otra” (p. 95). En esta investigación se inició con la aplicación de un instrumento que se empleó para realizar un diagnóstico de las necesidades que presentan los docentes de la institución objeto de estudio, específicamente a la gestión gerencial a través de la participación ciudadana.

3.2 Población y Muestra

3.2.1. Población:

Para Tamayo y Tamayo (ob.cit), “Una población es cualquier grupo de individuos que poseen una o más características en común para el investigador. La población puede estar constituida por todos los individuos de un particular tipo, o por una parte más restringida de un grupo”. (p. 102). Además deben poseer una particularidad en general entre los integrantes y tiene la necesidad de ser medida para la obtención de conclusiones efectivas en relación con el objeto a investigar. La población en la presente investigación estuvo constituida por 25 docentes que laboran en la Institución Educativa Antonio José de Sucre, municipio de Arboleda Norte de Santander. De acuerdo a lo anterior, es preciso señalar que la población para el presente estudio estuvo definida por 25 sujetos que cumplen sus funciones en esta institución.

3.2.2. Muestra:

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó una muestra representativa, por lo cual señala López, (2007), que: "a muestra es en esencia un subgrupo de la población "; sin embargo es relevante señalar que toda las muestras deben ser representativas". (p.34). De igual forma, Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit) se refieren a la muestra como: "un subgrupo de la población". (p.207); y la misma se realizó de forma aleatoria. En función a lo anterior, se infiere que la muestra es una porción representativa de la totalidad del universo a estudiar, donde se recogieron datos que permiten analizar e interpretar el fenómeno de estudio. En tal sentido, en la investigación se utilizó una muestra de tipo censal; es decir, se tomó en cuenta toda la población constituida por los 25 docentes que laboran en la Institución Educativa Antonio José de Sucre, municipio de Arboledas Norte de Santander.

3.3. Fases de la Investigación

De acuerdo a lo antes mencionado Sabino (2003), infiere que el proyecto factible es una prospectiva donde se proponen acciones para realizarlas en lapsos previamente establecidos, se indican los recursos necesarios y se coordinan estos aspectos para que se adecuen a las metas o resultados esperados. El mismo autor cita a Sapag y Sapag (1987), quienes definen el proyecto como: "la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento tendiente a resolver entre tantos una necesidad humana "(p. 18). Considerando lo antes planteado la investigación se desarrolló en varias fases vinculadas con la concepción misma de la temática de investigación:

Primera fase: Se comprendió la ejecución del estudio descriptivo de campo, en el cual se recopiló información necesaria para el éste, procediéndose luego a su procesamiento y análisis para obtener un diagnóstico acerca de la realidad existente en la Institución Educativa Antonio José de Sucre, municipio de Arboledas Norte de Santander.

Segunda fase: Esta fase permitió realizar la revisión bibliográfica y documental, sobre los fundamentos teóricos relacionados con el estudio, lo que permitió sustentar la investigación desde el ámbito teórico y proporcionar información valiosa.

Tercera fase: Esta fase consistió en la aplicación de los instrumentos que permitió la recolección de la información de cada uno de los docentes de la institución objeto de estudio, los cuales permitieron conocer la realidad existente de la misma.

Cuarta fase: En esta fase se analizó cada una de las situaciones y se hizo el análisis correspondiente de los resultados para proceder a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.4. Validez y Confiabilidad

La validez y confiabilidad, en términos referidos por Sabino, (ob.cit) implica: "... la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con un instrumento, en el sentido que mida realmente el rasgo que pretende medir" (p.134). Por su parte, Tamayo y Tamayo (ob.cit) opinan que "la validez se refiere al grado en que un instrumento refleja el dominio específico de contenido de lo que se mide (p.347). Es importante aclarar que la validez permitió establecer hasta donde el instrumento fue representativo del dominio del contenido, es decir, está adecuada a los individuos que se aplicó.

Para tal fin se procedió a determinar la validez del contenido del cuestionario, hasta donde los ítems del cuestionario eran representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se deseaba medir:

- Se seleccionaron tres expertos uno en el área de lengua castellana y literatura, otro en metodología de la investigación y otro en gerencia educativa, solicitando su colaboración para que juzguen de manera independiente el instrumento a validar.

- A cada experto se le entregó información escrita relacionada con: el título de la investigación, los objetivos de la investigación, dimensiones e indicadores; así mismo se les hizo entrega del instrumento para expresar las observaciones y criterios.
- Los datos aportados por los tres expertos fueron analizados, se dejaron los ítems que fueron juzgados positivamente y eliminados los que presentaron una evaluación negativa.
- Una vez incorporadas las sugerencias y observaciones de los expertos se realizaron las correcciones pertinentes y se construyó el instrumento definitivo.

En tal sentido, la confiabilidad comprende, en la opinión de Sabino, (ob.cit) la determinación de “el grado en que los ítems de una prueba están correlacionados entre sí”. (p.156). En tal sentido, la confiabilidad es una medida que arrojará cifras semejantes en la investigación, puesto que, será aplicada frecuentemente a los individuos empleando técnica idéntica, la cual no perturbará en ningún aspecto los resultados de la investigación. A tal efecto, se aplicó el coeficiente de Crombach que se basa en la consistencia de respuestas del sujeto con respecto a los ítems del instrumento, según las categorías propuestas por Sabino, (ob.cit) una magnitud muy alta en el nivel de confiabilidad del cuestionario. Y para su aplicación se utilizó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \cdot \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2_{total}} \right]$$

Dónde:

α : Coeficiente de Crombach

n: es el número de ítem

S_i^2 : Simetría de la varianza por ítem

S^2 : varianza total del instrumento.

3.5. Técnicas de Recolección de la Información

Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario de preguntas cerradas. La encuesta es definida por Hernández y otros, (ob.cit) como “el procedimiento mediante el cual “la información es obtenida a través de preguntas a otras personas” (p.67), sin que haya la necesidad de establecer un diálogo directo entre quien recoge la información y quien la suministra.

Con base en esta técnica se aplicó el cuestionario de preguntas cerradas, entendido según Sabino, (ob.cit), como el instrumento en los que: “cada reactivo o pregunta consta de un número fijo de escogencia o alternativas de respuesta”. (p.165). Dentro de esta perspectiva el instrumento utilizado en la investigación se estructuró con una serie de interrogantes acordes al nivel de los individuos a estudiar, lo cual facilitó la recolección de la información que posteriormente fue procesada para obtener las conclusiones correspondientes.

3.6. Procedimientos para la Recolección y Análisis de la Información

El procedimiento de datos consiste, de acuerdo con Hernández y otros, (ob.cit), en “realizar una serie de operaciones estrechamente ligadas entre sí, a fin de resumir las observaciones realizadas y que se han registrado en el instrumento utilizado”. (p.149). Por estar el estudio enmarcado dentro del paradigma cuantitativo se utilizó el análisis estadístico que según Tamayo y Tamayo (ob.cit), se define como “un procesamiento para clasificar, calcular, analizar y resumir información numérica que se obtiene de manera sistemática”. (p. 112), es decir, ordenamiento y desglose de datos en sus partes con el fin de obtener respuestas a las preguntas del investigador.

4. Hallazgos

Las nuevas tendencias en el campo de la gestión escolar y la dinámica social, requieren a personal capacitado dentro de las instituciones educativas para ejercer los roles gerenciales, este visto en la organización, como líder, siendo este la persona que tiene a su cargo múltiples responsabilidades y que requiere necesariamente de un equipo de trabajo sólido que lo acompañe en tan importante labor, a fin de encaminar la institución a la excelencia educativa.

El personal directivo no promueve la participación ciudadana, existiendo ausencia del desarrollo las funciones gerenciales, situación que desfavorece la proyección de la institución educativa motivado a la ausencia de participación de los actores del hecho educativo.

El trabajo en equipo es un factor fundamental para la gestión institucional; sin embargo, el personal directivo de la institución sometida al estudio en muy pocas ocasiones delega funciones a través de la asignación de tareas específicas con el fin de fortalecer la participación ciudadana.

La población encuestada considera que el personal directivo no promueve actividades desde la gerencia institucional que propicien la integración de la familia-escuela y los mismos piensan que su participación es importante en las acciones y decisiones que desde la escuela se tomen a fin de resolver situaciones existentes.

La buena comunicación conlleva a fortalecer la participación ciudadana; sin embargo, a través del estudio se pudo evidenciar que no existen buenas relaciones comunicativas entre el personal directivo y los demás miembros que forman parte de la institución educativa.

Los resultados acceden a inferir que en los procesos de gestión el personal directivo de la institución educativa Antonio José de Sucre Municipio de Arboleda Norte de Santander no toma en cuenta la participación ciudadana al momento de desarrollar programas y proyectos que ayuden a solucionar las problemáticas que existen dentro de la misma; así como también, las necesidades educativas y de la comunidad en general.

Se evidencia la poca actitud optimista y de confianza por parte del personal directivo a la hora de promover la participación ciudadana dentro del contexto educativo (familia-escuela-comunidad).

El gerente educativo debe promover cambios organizacionales para lograr la integración familia-escuela, ya que en la actualidad los mismos no se dan de manera indicada, y por esta razón la participación ciudadana se torna casi nula dentro de la institución.

Se considera conveniente que la institución amplíe la visión institucional tomo como eje fundamental el desarrollo organizacional con una óptica de liderizar y gerenciar para generar un cambio que permita la inclusión de todo el personal docente, alumno, padres y/o representantes y otros entes de entorno institucional en actividades planificadas, las cuales lleven implícitos objetivos claros y precisos que a su vez ayuden a fortalecer la participación ciudadana.

PRODUCCIÓN INVESTIGATIVA

LA GESTIÓN GERENCIAL PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANTONIO JOSÉ DE SUCRE, MUNICIPIO DE ARBOLEDAS NORTE DE SANTANDER
RODOLFO GARCÍA

Se recomienda al personal directivo desarrollar estrategias que promueva la participación ciudadana, a través de la articulación de acciones gerenciales que sean de beneficio para el buen funcionamiento del establecimiento educativo.

Se invita a que el personal directivo de la institución educativa Antonio José de Sucre Municipio de Arboleda Norte de Santander, conciba su gestión educativa como una acción socializada y sistemática, donde fomente la producción del conocimiento por parte del personal y demás interesados en el hecho educativo, para que esto le sirva de complemento para darse un cambio significativo en la praxis educativa que determine al mismo tiempo, el estilo ideal y el ambiente idóneo que conllevará a la participación voluntaria de todos los involucrados

Se cree conveniente que el personal directivo adopte el la participación ciudadana como un enfoque generador de cambios en las situaciones reales y de esta manera, reoriente sus acciones directivas enfocadas prioritariamente, hacia los docentes, y comunidad en general para orientar estrategias dirigidas a mejorar el proceso general de gerencia institucional.

Se recomienda que el personal directivo de la institución educativa desarrolle actividades de participación ciudadana entre familia y escuela donde se promocióne el trabajo en equipo como elemento regulador del de desarrollar planes a fin de dar solución a las problemáticas existentes.

Se requiere que para la organización de actividades por parte de la institución educativa se tome en cuenta la participación de los padres de familia para que de esta manera los niveles de participación ciudadana dentro del escenario educativo sea el más provechoso a la hora de alcanzar los objetivos planteados.

Es de vital importancia, proponer estrategias que promuevan la gestión gerencial a través de la participación ciudadana en la Institución Educativa Antonio José de Sucre, municipio de Arboledas Norte de Santander.

5. Referencias:

- Aedo, C. (2004). Participación ciudadana, políticas sociales, democratización del estado y sus instituciones. Chile.
- Amarete, (2008). La gerencia en la educación. Editorial Vasco. Sao Pablo. Brasil.
- Arias, (2006). El Proceso de Investigación Científica. Venezuela: Panapo
- Bach, E. y Darder, P. (2002). Sedúcete para seducir. Vivir y educar las emociones. Barcelona: Paidós.
- Bermejo, (2003). El Método Cuantitativo de la Investigación. Editorial Popular. España.
- Burbano. (2008). Los Niveles Organizacionales. México: McGraw Hill.
- Camacho, (2006). El Proceso Comunicativo dentro de las Organizaciones. Editorial Líder Latino. EEUU.
- Cárdenas, (2016). Las Ideas Claves: El Trabajo en Equipo del Profesorado. Barcelona, España: Grao.
- Cardozo, (2006). Liderazgo y Gerencia Educativa. Argentina: Alma Mater.
- Carrasco, (2012). La gerencia y el trabajo productivo. Colombia: McGraw Hill
- Castillo, (2008). El Clima Organizacional y el Estilo Gerencial. Bogotá.
- Castro, (2007). Los Niveles Organizacionales. México: McGraw Hill
- Daft. (2007). Comportamiento organizacional. Editorial Ariel. San José de Costa Rica
- Díaz, (2007). El Estilo Gerencial. Editorial Lozada S.A. Buenos Aires-Argentina.
- Fermín, (2007). La importancia de las líneas gerenciales. España: Grao
- Fernández, (2009). Los valores en el contexto de la Sociedad. Bogotá. Primor.
- García, (2014). Desafíos de la gerencia en el siglo XXI. Barcelona. España.
- Garza y Patiño (2005). El Proceso Comunicativo Dentro de los Procesos de Participación ciudadana. Caracas. Venezuela.
- Garreta, J. (2008). La participación de las familias en la escuela pública. Las Asociaciones de Madres y Padres del Alumnado. Madrid: CEAPA.
- Hampton (2003). Elementos de Administración: Enfoque Internacional. México: McGraw-Hill.
- Hernández, Fernández y Batista. (1998) Metodología de la Investigación. 2da Edición. México: McGraw-Hill Internacional.
- Hernández y otros, (2003). Metodología de la Investigación. Editorial Popular. España
- López, (2007). Metodología de la Investigación Cuantitativa. UNED. España
- López. (2009). La Gerencia Institucional. Bogotá: Mc Graw Hill

- Martin, (2005). Las Ideas Claves: La participación ciudadana y el Trabajo en Equipo. Barcelona, España: Grao
- Medina, (2006). La actitud del gerente de aula ante la condición de los estudiantes. Madrid. España.
- Melinkoff, (2005). El líder como gerente en el aula. México. Serie McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación Colombiano (2008). Gestión Directiva, Gestión Pedagógica y Académica, Gestión Administrativa y Financiera y Gestión de la Comunidad. Bogotá. Colombia. Autor.
- Montaño, (2005). Las Organizaciones del presente y el aprendizaje organizacional. México. Material Mimeografiado.
- Muslera (2005). La gerencia: Responsabilidad y práctica. (2ª. Ed.). Santiago, Chile.
- Ruiz, (2009). La Estructura Administrativa y su Comportamiento Operativo. 3era. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Sabino, (2003). El proceso de la Investigación. México: Limusa.
- Sánchez, (2006). El Proceso Comunicativo Dentro de los Procesos Gerenciales. Caracas. Venezuela
- Sandoval, (2007). Administración Escolar. Medellín. Colombia. Editorial Valle del Cauca.
- Salas, (2009). La Administración Gerencial. 1ra edición. México: Editorial POEYA.
- Serna. (2011). La gerencia estratégica. 1ra. Edición. Legis Editores. Colombia Santa Fe de Bogotá.
- Sisk y Sverdlik, (2009). La gerencia y la administración en el aula. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Tamayo y Tamayo, (2001). Metodología de la Investigación .Madrid. España. Ediciones McGraw-Hill.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). Manual de Tesis de Grado. Vicerrectorado de Docencia Educación Básica. Material Instruccional Caracas, Venezuela
- Vargas, (2009). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall Interamericana.